



XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Universidade, desenvolvimento e futuro na Sociedade do Conhecimento

Mar del Plata – Argentina
22, 23 e 24 de novembro de 2017
ISBN: 978-85-68618-03-5



Design da avaliação apreciativa das estratégias transformacionais em uma universidade pública

Rezilda Rodrigues Oliveira

Universidade Federal Rural de Pernambuco

rezilda.rodrigues@gmail.com

Tania Nobre Gonçalves Ferreira Amorim

Universidade Federal Rural de Pernambuco

tanobre@gmail.com

Resumo

Neste ensaio defende-se a ideia de que para avaliar estratégias transformacionais em uma universidade pública é necessário adotar uma abordagem transformacional, a exemplo da Investigação Apreciativa (IA). Assim sendo, procurou-se desenvolver todo um arcabouço teórico-empírico voltado para a delimitação do *design* da avaliação apreciativa, segundo uma orientação fundamentalmente positiva e generativa. A proposta recai na avaliação dos processos organizacionais que funcionam bem e no delineamento do núcleo positivo da transformação social sustentável como enfatizado no PDI/UFRPE 2013-2020. A metodologia realça os pressupostos do modelo de 5-D (em inglês/português: 1-D *Definition*/Definição, 2-D *Discovery*/Descoberta, 3-D *Dream*/Sonho, 4-D *Design*/Planejamento e 5-D *Destiny*/Destino). Em termos empíricos, entre outros aspectos, propõe-se que a avaliação apreciava se concentre em três elementos básicos extraídos do próprio PDI/UFRPE 2013-2020, quais sejam: (a) valorização das melhores práticas acadêmicas (ensino, pesquisa, extensão, gestão institucional); (b) reconhecimento do papel e atuação de núcleos de excelência; (c) mapeamento dos pontos fortes encontrados nos ambientes multidisciplinares voltados para a resolução dos problemas.

Palavras-chave: Plano de Desenvolvimento Institucional; Avaliação Apreciativa; Pesquisa colaborativa.

1. Introdução

Neste ensaio defende-se a ideia de que para avaliar estratégias transformacionais em uma universidade pública é necessário adotar uma abordagem transformacional, a exemplo da Investigação Apreciativa (IA). Assim sendo, procurou-se desenvolver todo um arcabouço teórico-empírico voltado para a delimitação do *design* da avaliação apreciativa, segundo uma orientação fundamentalmente positiva e generativa. A proposta recai na avaliação dos processos organizacionais que funcionam bem e no delineamento do núcleo positivo da transformação social sustentável como enfatizado no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Rural de Pernambuco – PDI/UFRPE 2013-2020.

É importante assinalar que o exame incide sobre o PDI e as diretrizes que orientam os diferentes aspectos intrínsecos à UFRPE, pois a ele estão integrados o Projeto Pedagógico Institucional – PPI e o Planejamento Estratégico Institucional – PEI, projetados para o período 2013-2020 (UFRPE, 2012). Como estratégia metodológica considerou-se ser pertinente levantar questões que se apresentam no contexto desse tipo de avaliação apreciativa em uma universidade pública, recorrendo-se a um discurso lógico, reflexivo e argumentativo para dar conteúdo ao trabalho realizado (SEVERINO, 1986).

Inicialmente, compete dizer que, no Brasil, a utilização da avaliação apreciativa como instrumento institucional ainda constitui um tema praticamente inexplorado e inovador, parecendo ser um desafio importante dar atenção aos pressupostos e perspectivas teóricas que orientam a sua aplicação bem como os processos e métodos requeridos para sua execução.

Assim sendo, considerando que o foco recai no PDI/UFRPE 2013-2020, tem-se em vista que a perspectiva apreciativa se alinha à tendência internacional que vem se disseminando no campo da educação superior (ALLEN, 2013).

É o caso do estudo voltado para o desenvolvimento do currículo de um curso de Medicina e de seu corpo docente do Reino Unido, contando com o apoio aos alunos através de aconselhamento acadêmico e *mentoring* (SANDARS; MURDOCH-EATON, 2017). Também se pode citar a experiência realizada pelo Institute for Law Teaching and Learning, que utilizou este modelo de avaliação organizacional com base na IA e proporcionou aos professores dos cursos de Direito associados a essa instituição norte-americana, a oportunidade de identificar, compartilhar e capturar as melhores práticas de ensino (RANDON, 2010).

Outro trabalho a que se pode referir é o de Leering (2014), que discorre sobre os aspectos positivos da capacidade de reflexão a ser disseminada em uma escola de Direito canadense responsável pelo desenvolvimento desta competência profissional essencial, com destaque para as práticas promissoras identificadas na pesquisa que foi realizada.

Com efeito, a literatura mostra que a IA pode ser desenvolvida de modo interdisciplinar, estando aberta às análises de processos de mudança positivos relacionados com a busca do mais alto propósito da organização, da inovação social, da legitimidade e

sustentabilidade das instituições (COOPERRIDER et al, 2013). Inclusive, destaca-se a sua ênfase na perspectiva transformacional e holística *versus* questões que lidam com a positividade e a generatividade. Note-se que a estratégia epistemológica da IA persegue a ideia da valorização e da verificação do mérito, como forma de expressar a importância ou o sentido de algo (SCRIVEN, 1982; CHELIMSKY; SHADISH, 1997).

Neste sentido, a ligação da IA com os processos de avaliação pode ser encontrada em Dinesen (2009), que verificou haver correspondência com o estudo das boas práticas, sobretudo quanto ao seu impacto positivo no funcionamento de um sistema e na produção de resultados que atendam às necessidades de seus *stakeholders* (VAN DE WETERING, 2010). Por conseguinte, fatores de contexto internos e externos devem ser levados em conta, considerando que têm interface com os resultados das avaliações (STUFFLEBEAM, 2001).

Esse tipo de abordagem contrasta com a visão funcionalista encontrada nos processos de avaliação institucional, especialmente no campo da educação superior (DIAS SOBRINHO, 2003), criticada pela ênfase que dá aos aspectos regulatórios, de controle e hierarquização das instituições de ensino superior (IES).

Ademais, visando melhor delimitar a temática abordada neste ensaio, cabe ainda considerar que a IA é considerada um instrumento teórico-metodológico de intervenção e de transformação da realidade, que tanto busca identificar os ativos e recursos organizacionais quanto explicar seu bom funcionamento, além de favorecer ainda mais o seu desenvolvimento (SOUZA; McNAMEE; SANTOS, 2010).

Não menos oportuna é a menção ao fato de que, devido ao seu escopo intervencionista, a IA tem sido identificada como uma abordagem e metodologia capaz de determinar o conjunto de fatores de êxito de um programa (VAN GRAMBERG, 2010), situando o que, quem, quando, porque e como o sucesso foi alcançado, bem como pode ser usado para desenvolver um plano melhor e alinhado com o desempenho futuro de um sistema.

O contexto de referência em que se dá o surgimento da IA e sua própria evolução aponta para uma trajetória que vai dos anos 80 até os dias atuais, que a coloca no centro dos estudos organizacionais pós-modernistas. A justaposição das palavras contidas na conjugação existente entre investigar e apreciar sugere não só a procura de meios para se estudar, perguntar, pesquisar, explorar e inquirir, como também a determinação de compreender a vida organizacional de modo positivo (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2009).

Outra característica da pós-modernidade da IA advém de seu construto teórico-empírico ser congruente com práticas que vêm se disseminando no início deste milênio, a partir de movimentos da psicologia positiva, em decorrência do construcionismo social e da mudança positiva, ativada com intervenções sistêmicas e comunicacionais nas organizações (MARUJO et al, 2007).

Aliás, Bushe e Kassam (2005) asseveram que a IA, além de positiva também é generativa e transformacional, pois sua aplicação incide sobre como as pessoas pensam em vez de se concentrar apenas no que elas fazem. A aplicação da IA é sugestiva do surgimento de novos processos de pensamento que impulsionam a transformação dos sistemas, conjugando fatores que agem para aumentar a capacidade de realização das organizações, enquanto os métodos tradicionais procuram apenas criar ou alterar comportamentos. Por esta razão, os autores caracterizam a IA como uma ação de intervenção e construção social da realidade (COOPERRIDER; WHITNEY; STRAVOS, 2009).

A opção pela IA reflete escolhas que presidem o interesse em se avaliar a capacidade que têm as instituições de projetar transformações nos sistemas sociais e fazer com que elas efetivamente aconteçam (RIDLEY-DUFF; DUNCAN, 2015). Neste sentido, a IA consegue dar suporte a processos de transformação organizacional, principalmente porque procura identificar os pontos fortes de um sistema e mobilizar o capital social nele existente para que possam transmutar ideias em ações (CALABRESE, 2006). Busca-se a generatividade e capacidade que têm as organizações para florescer, inclusive para além de suas fronteiras de atuação (COOPERRIDER et al, 2013).

A perspectiva de combinação da IA com as atividades de avaliação, então, implica levantar quais são as melhores práticas adotadas, momentos positivos de experiências, maiores aprendizados, processos bem-sucedidos, parcerias de sucesso (COGHLAN; PRESKILL; CATSAMBAS, 2003). Para tanto, a aplicação da chamada avaliação apreciativa tem como foco fundamental pesquisar o que a organização faz bem e construir seu futuro, a partir desse resultado. Utiliza-se procedimentos participativos e inclusivos, bem como se faz uso de incentivos para aumentar a capacidade coletiva voltada para a promoção de mudanças dentro de organizações e comunidades.

Desta maneira, a avaliação se equipara tanto a uma proposta de intervenção como à de avaliação do potencial de transformação de um sistema social com base nas energias mobilizadas de modo endógeno (SCHINITMAN, 2008), produzidas por pessoas e grupos formados por forças vivas e positivas, a serem desvendadas, compreendidas e utilizadas a favor do que funciona bem (MARTINETZ, 2002) e do que se entende ser o que há de melhor em tal sistema (HAMMOND, 1998).

Waters, White e Murray (2012) consideram que o uso da IA pode moldar instituições, desde que se tenha acesso à maior reserva de recursos com que se pode contar: seu núcleo positivo, que é composto de competências, capacidades, realizações, ativos, melhores práticas, valores, tradições vitais, saberes e emoções inspiradoras que estejam enraizadas na essência da organização, as quais explicam como esta pode descobrir e se apropriar dessa energia mobilizadora para alcançar sua transformação (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

É interessante notar que a IA mesmo tendo se tornado conhecida como meta-análise do desenvolvimento organizacional e mudança, também se insere no campo da avaliação institucional, como é reconhecido por Dinesen (2009), que situa o marco histórico inicial nos anos 60.

Neste particular, sabe-se que as três primeiras gerações da avaliação institucional enfocavam a medição, a descrição e o julgamento respectivamente (GUBA; LINCOLN, 1989). Sob esse aspecto, é válido dizer que a avaliação apreciativa integra a quarta geração deste tipo de estudos, ou seja, a que interessa neste artigo, pois fornece a base epistemológica que será utilizada e explica a sua natureza construtivista e qualitativa, apoiada em práticas dialógicas e interacionais (DINESEN, 2009).

No caso concreto da avaliação de uma IES, à luz da discussão travada neste ensaio, defende-se que a IA se incorpora à ideia de capacitação institucional e melhoria do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão, até pela lógica da indissociabilidade que cerca tais atividades nas universidades públicas. Certamente, esse processo atinge a todos que dela fazem parte, assim como faz repensar a função social e científica da universidade, desde o seu

projeto político-pedagógico até os requerimentos da realidade socioeconômica que a cerca (ANTONELLO; DUTRA, 2005).

A pertinência da utilização da IA se justifica quando se percebe que seu ideal serve aos gestores universitários envolvidos em processos de avaliação socialmente construídos em uma IES (SENIWOLIBA, 2014). Com base nessa discussão, a próxima seção contextualiza a proposta de aplicação da avaliação apreciativa tomando como sujeito/objeto o PDI/UFRPE 2013-2020, expõe as questões norteadoras que explicam a sua adoção no contexto do que se espera alcançar ao longo do seu desenvolvimento.

2. Questões norteadoras relativas à aplicação da Avaliação Apreciativa na UFRPE

Por volta de 2012, a UFRPE apresentou à comunidade acadêmica o já referido PDI, extensivo ao período 2013-2020 (UFRPE, 2012), o qual se submete a duas modalidades de avaliação. A primeira é a Avaliação Externa, realizada por Comissões Avaliadoras do Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais – INEP; e a segunda denominada de Avaliação Interna, é coordenada pela Comissão Própria de Avaliação – CPA. Esta última, também chamada de autoavaliação, está inserida no contexto do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes), instituído pela Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (UFRPE, 2012).

Desta maneira, foram estabelecidos princípios e meios formais de gestão, a cargo da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN), órgão executivo designado para realizar a elaboração participativa, acompanhamento e avaliação do PDI/UFRPE.

Entretanto, sem prejuízo da relevância de tais modalidades de avaliação que vêm sendo utilizadas, acredita-se que pode ser proposta uma terceira alternativa, isto é, a de submeter o referido PDI/UFRPE a um processo de avaliação apreciativa em se que possa explorar seus pontos fortes (positividade) e valorizar o trabalho que a Universidade realiza, com ênfase no que está funcionando bem e como isto se desdobrará em termos de perspectiva de futuro (generatividade).

O *design* da avaliação apreciativa, segundo uma orientação fundamentalmente positiva e aplicada mediante pesquisa colaborativa, tem como recorte extraído do referido PDI 2013-2020 UFRPE, a menção que faz à contribuição da UFRPE para “a transformação social sustentável” no âmbito da proposta de “valorizar e destacar as melhores práticas acadêmicas, do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão; reconhecer e divulgar os nossos núcleos de excelência e criar ambientes multidisciplinares para resolução dos problemas” (UFRPE, 2012, p. 10), os quais deverão constituir o ponto de partida da avaliação apreciativa ora em discussão.

Dentro desta linha propositiva, chama-se a atenção para a busca de respostas para a questão que norteia este ensaio: que configurações emergem de uma abordagem transformacional aplicada à avaliação apreciativa, considerando as propostas contidas no PDI/UFRPE 2013-2020? As formulações teórico-empíricas apresentadas no quadro de referência deste ensaio estão amparadas nas contribuições trazidas pela IA, como exposto na próxima seção.

3. Configurações emergentes em uma abordagem transformacional aplicada à avaliação apreciativa

Os estudos que tratam da relação entre IA e avaliação apreciativa mostram que essa abordagem pode ser desenvolvida de modo interdisciplinar e favorece a compreensão acerca do que acontece nos processos de transformação. Aplica-se a lente positiva, cujo significado implica manter um olhar acerca dos processos e estados que se abrem, constroem, fortalecem, facilitam e possibilitam a mudança social. O emprego da lente positiva é intencionalmente uma postura paradigmática que começa com a indagação sobre o que é generativo, isto é, o que dá vida e vale a pena notar bem como apreciar a maneira que este processo de mudança social acontece e os resultados que ela produz (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Segundo a lógica apreciativa, o debate parte do pressuposto de que, ao invés de se começar a abordagem pelos problemas de desempenho institucional, deve-se concentrar a avaliação pelo realce das forças, recursos e capacidades organizacionais que impactam positivamente no PDI/UFRPE 2013-2020, olhando para seus aspectos mais relevantes, experiências bem-sucedidas e melhores realizações, de modo que tais esforços expliquem os fatores de êxito que podem se propagar ao longo do tempo (COGHLAN; PRESKILL; CATSAMBAS, 2003).

Por seu turno, os processos de avaliação apreciativa devem tomar como base o modelo proposto por Cooperrider; Whitney e Stavros (2009), denominado de 5-D (em inglês/português: 1-D *Definition*/Definição, 2-D *Discovery*/Descoberta, 3-D *Dream*/Sonho, 4-D *Design*/Planejamento e 5-D *Destiny*/Destino), que articula um ciclo iterativo de atividades e tem ao centro o que os autores chamam de tópico afirmativo, ou seja, aquele no qual se identifica a questão fundamental do inquérito apreciativo e se define a agenda de trabalho a ser adotada.

Deste modo, o tópico afirmativo pode ser considerado o eixo da avaliação, posto que representa as escolhas a serem feitas pelos participantes do processo, ao mesmo tempo que influi nas definições que informam e formatam o que se decide fazer durante o ciclo apreciativo da avaliação, passando por ajustes de acordo com a sinergia obtida. Geralmente são adotados um a três tópicos afirmativos (MOHR; WATKINS, 2001).

Como a premissa basilar é que as organizações se movem em direção ao que elas estudam (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009), o enunciado de um ou mais tópicos afirmativos deve girar em torno da investigação e avaliação do significado da transformação social sustentável no contexto e escopo do PDI/UFRPE 2013-2020, podendo, inclusive, determinar o cenário do estudo.

Por esta razão, os tópicos afirmativos devem ser discutidos e elaborados no 1-D *Definition*/Definição, pois este é o momento de configuração do foco e escopo da avaliação, auxiliando a escolha de quem será envolvido nos pactos estabelecidos, além dos conteúdos do protocolo do trabalho a ser realizado. O ciclo de 5-D pode ser desenhado segundo o desenho análogo ao de uma espiral, servindo para que se tenha uma ideia da estruturação da avaliação apreciativa no caso do PDI/UFRPE 2013-2020.

A primeira etapa do ciclo, 1-D *Definition*/Definição, requer que seja constituído um grupo colaborativo, cujos participantes venham ser escolhidos mediante critérios propostos pela coordenação dos trabalhos, para que se discuta o suporte básico a ser utilizado na

avaliação. Os avaliadores e participantes interagem entre si e formam um grupo colaborativo (em torno de 10 a 12 membros). A IA pressupõe a adoção de métodos participativos, como compreendido por Boyd e Bright (2007), que discutiram como utilizar mecanismos apreciativos de intervenção em comunidades que conseguiram desenvolver os sistemas sociais existentes. Os critérios que orientam essa montagem do grupo colaborativo devem ser estabelecidos de acordo com o protocolo de trabalho e o cronograma de atividades. Não é demais lembrar que o(s) tópico(s) afirmativo(s) demarcam a etapa inicial do ciclo apreciativo e estão a cargo desse grupo.

No referido protocolo, conforme as peculiaridades de cada “D”, deverá também constar o formato da coleta de dados da avaliação apreciativa que vai desde levantamento de documentos, oficinas apreciativas e programa de entrevistas até a aplicação de questionários. No decorrer do processo também deverão ser programadas visitas técnicas às unidades acadêmicas onde se encontram os núcleos de excelência e os ambientes multidisciplinares da UFRPE.

Para consideração quanto ao perfil do grupo colaborativo é útil a recomendação de Morsillo e Fischer (2007), que é a de conectar as partes interessadas por elos temáticos de um programa e seus objetivos. No caso da avaliação apreciativa do PDI/UFRPE, tal sugestão é bem-vinda, pois se sabe que esse recurso em muito contribuirá para minimizar as dificuldades que se tem em lidar e captar realidades em relações complexas, sobretudo por conta da proposta de transformação social sustentável e dos fatores de êxito que dão suporte à sua consecução, seja no âmbito do Projeto Pedagógico Institucional – PPI seja no do Planejamento Estratégico Institucional – PEI (UFRPE, 2012).

Não menos importante é o fato de que a proposição de tópico(s) afirmativo(s) da avaliação apreciativa irá alimentar a formulação de, pelo menos, dois indicadores: o primeiro de natureza institucional e o segundo de natureza organizacional, cujas dimensões deverão ser elemento de discussão pelo grupo colaborativo. Para cada qual se pode estabelecer conteúdos que sejam apropriados e utilizados na sua confecção e interpretação. Tais definições de indicadores ajudarão a discussão sobre como chegar ao *design* propriamente dito da avaliação.

Segundo Zandee e Vermaak (2012), indicadores visam produzir o alcance dos objetivos da avaliação apreciativa. Os autores chegam a dizer que a avaliação pode contemplar a legitimidade de uma mudança transformadora posto que imprime maior consistência e identidade ao processo apreciativo, com rebatimentos no próprio sistema organizacional e seu funcionamento.

Ao mesmo tempo, é crucial que se também seja reconhecido, no âmbito do grupo colaborativo, os diferentes modos de interpretar o significado dado às transformações de um sistema e seus impactos positivos, como se depreende ser essencial no caso concreto do PDI/UFRPE 2013-2020.

Indo do geral para o particular e adentrando na segunda etapa do ciclo, ou seja, no momento do 2-D, o *design* institucional da avaliação apreciativa poderá se deter na descoberta das raízes do discurso da transformação social sustentável encontrada no PDI/UFRPE 2013-2020 e a identificação dos atributos positivos que melhor traduzam as bases histórico-institucionais que levaram à sua concepção e aos atores que dela participaram.

Já o indicador do *design* organizacional poderá mirar a exploração e busca sistemática dos fatores de êxito que se articulam com melhores práticas, ações e resultados (VAN DE WETERING, 2010). A base de dados gerada irá contribuir para o delineamento do núcleo positivo da transformação social sustentável, como enfatizado no PDI/UFRPE 2013-2020, sendo fonte de riqueza acerca do que há de maior valor naquilo que ela efetivamente significa e constitui a base geradora das possibilidades de ação (COOPERRIDER; WHITNEY; STAVROS, 2009).

Note-se que o núcleo positivo se expressa de inúmeras maneiras, todas elas passíveis de serem encontradas na avaliação de entidades performativas (com foco na eficácia), mas também naquelas que são entidades transformadoras (com foco no impacto positivo), como preconizado por Dutton e Sonenshein (2009).

Portanto, segundo a lógica cognitiva e epistemológica da avaliação da transformação social sustentável pretendida pelo PDI/UFRPE 2013-2020, o plano organizacional poderá ser avaliado em termos dos fatores de êxito identificados no contexto do núcleo positivo da transformação social sustentável, detendo-se em seus sucessos, boas práticas, experiências positivas e aspectos mais valorizados no bom funcionamento da instituição, encontrados em suas diferentes unidades acadêmicas, núcleos de excelência e ambientes multidisciplinares dedicados à busca de soluções para os problemas da sociedade.

Avalia-se o que existe e procura-se chegar à compreensão dos fatores e das forças da UFRPE, que sirvam para evidenciar seu potencial e transformação, levando em conta as diretrizes estratégicas, as metas e os ideais que a gestão superior quer transmitir à comunidade universitária.

Certamente esses elementos são importantes para trazer densidade à compreensão da mudança bem como da capacidade existente para implementá-la. É cabível perguntar, então: que papel é exercido pela IA nesse processo? A resposta é dada por Cooperrider; Whitney e Stavros (2009): a IA ajuda a entender porque e como as coisas estão funcionando e causam impactos no sucesso organizacional, estando implícitos em suas estratégias descoberta dos chamados fatores de êxito do fenômeno levado a efeito, em diferentes momentos e situações.

O próximo passo 3-D *Dream/Sonho* consiste em utilizar os dados fornecidos por ambos os indicadores (institucional e organizacional) para projetar ideias e difundir imagens positivas e generativas que servirão para suscitar novos temas, ideias e significados compartilhados acerca do que foi obtido, validado e destacado pelo grupo colaborativo, em torno dos chamados tópicos afirmativos escolhidos pelos participantes.

Nesta etapa, a ênfase a ser dada pelos avaliadores pode se concentrar na análise dos avanços e superações do *status quo* normativo e institucional no momento presente, em especial os que têm o poder de extrapolar o que já foi realizado e de se projetar no futuro como novos fatores de êxito representados em termos de resultados ou impactos importantes que eles irão provocar no âmbito do PDI/UFRPE 2013-2020, cujo horizonte de tempo deve ser acompanhado ao longo do processo.

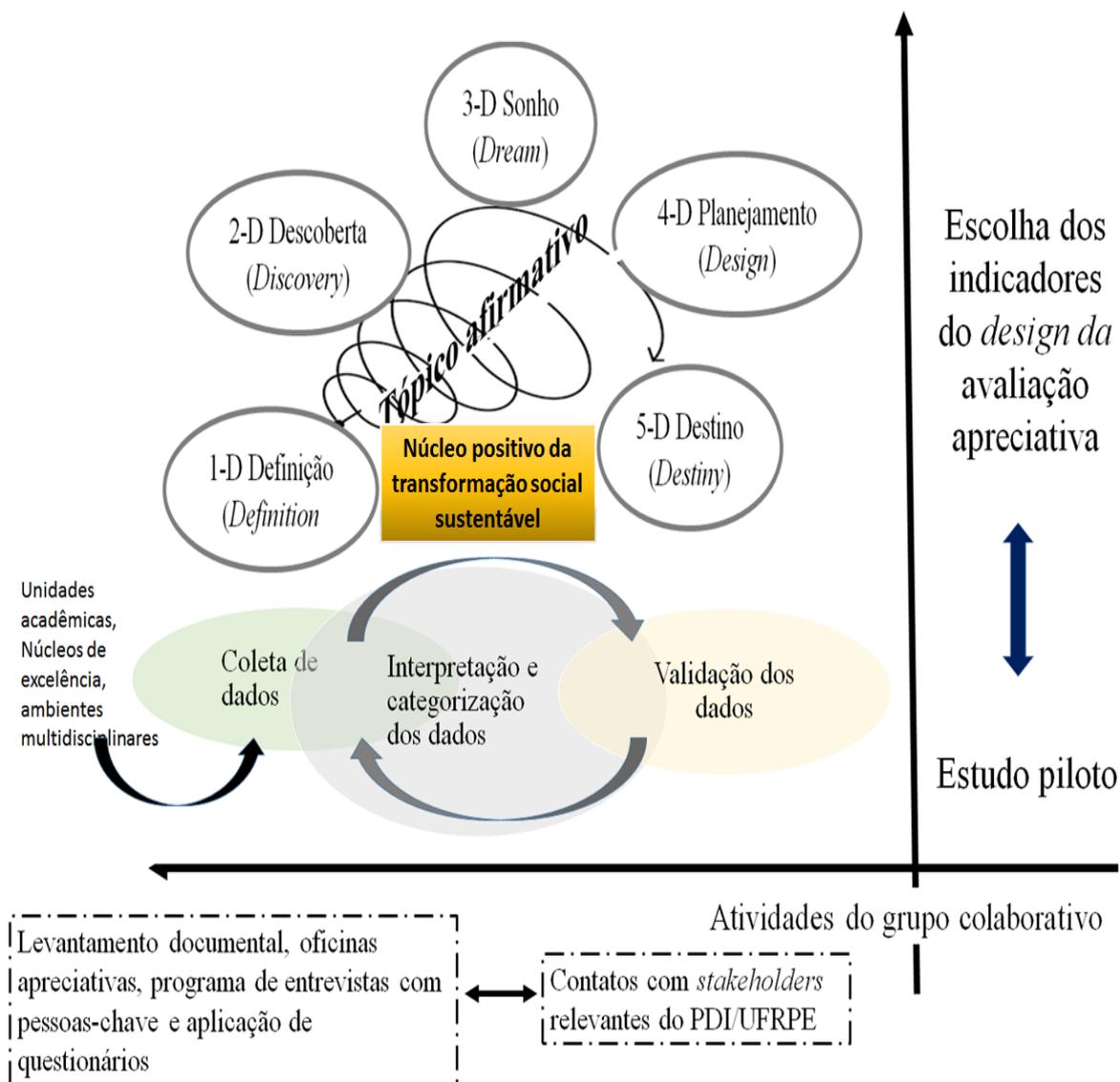
A transição do 3-D para o 4-D *Design/Planejamento* corresponde à elaboração de proposições provocativas pelo grupo colaborativo, que deve também se voltar para o engajamento da arquitetura social e técnica que integra o PDI/UFRPE 2013-2020. A intenção é a de construir um ou mais planos de ação que ampliem a capacidade institucional e a

organizacional requeridas, visando mobilizar recursos disponíveis para viabilizar potenciais parcerias ou permitir a alavancagem de estratégias de transformação social sustentável, expressas por meio de experiências exitosas ligadas às atividades precípuas desenvolvidas na consecução do PDI/UFRPE 2013-2020.

No 5-D *Destiny*/Destino, uma matriz de possibilidades resultante da avaliação apreciativa poderá ser posta em perspectiva, de modo que sejam delineados os impactos positivos e generativos que afetam as estruturas de governança do PDI/UFRPE 2013-2020 e seus resultados. Espera-se contar com esse aporte empírico para se avaliar, mais uma vez, os processos de transformação social sustentável, ante a interação com os indicadores de *design* da avaliação apreciativa utilizados no processo. Da mesma forma que será feito nas etapas anteriores, todos os envolvidos devem ser convidados a participar da validação e reconhecimento dos conteúdos obtidos no decorrer da avaliação apreciativa.

Em função do que foi até aqui desenvolvido neste ensaio, pode-se apresentar a Figura 1, em que se apresenta a configuração da abordagem transformacional aplicada à avaliação apreciativa do PDI/UFRPE 2013-2020.

Figura 1 – Configuração da abordagem transformacional aplicada à avaliação apreciativa do PDI/UFRPE 2013-2020.



Fonte: elaboração própria

O formato de espiral do ciclo apreciativo permite apontar como transcorre o processo de coleta e interpretação dos dados. Entende-se que não deve haver rigidez na própria forma de avaliar, pois o PDI/UFRPE 2013-2020 está em pleno desenvolvimento, sendo desejável que o grupo colaborativo possa ir construindo um círculo virtuoso de conhecimento que lhe forneça *feedback* formativo (PATTON, 2011; PATTON, 2006). Um dos produtos desse processo pode ser a organização de um repositório institucional ao qual se possa recorrer e compartilhar as lições aprendidas, a qualquer momento, considerando que o tema estudado comporta abordar situações complexas, muitas vezes sem que haja um caminho claro a ser seguido.

A combinação de análise, reflexão e ação, que constitui parte intrínseca da teoria e prática da avaliação, difere radicalmente dos tipos de avaliação ditos lineares, funcionalistas ou dirigidos simplesmente à metas, geralmente adotados nas metodologias mais tradicionais (PATTON, 2006). O foco recai no envolvimento de todos nas atividades que envolvem pensar, refletir e agir com base na proposta da avaliação apreciativa.

É interessante assinalar, ainda, que sob o ângulo ontológico não existe uma única verdade interpretativa para os dados que serão obtidos ao longo da avaliação apreciativa, posto que este processo se apoia em diferentes pontos de vista para se entender o fenômeno ou as questões examinadas no âmbito do PDI/UFRPE 2013-2020, cuja configuração da análise de sua estratégia transformacional se produz através de distintos meios de observação, conhecimento, opiniões, interpretações e experiências de participantes distintos (HENNING; VAN RESBURG; SMIT, 2004).

Entretanto, como todo e qualquer trabalho técnico-científico, isto não implica deixar de sistematizar o material coletado, cuja análise deve acontecer em simultâneo com as etapas de cada “D”, os quais podem ser considerados uma categoria temática de análise, respeitando-se os significados que lhes são intrínsecos. Neste particular, sabe-se que, como explicam Cooperrider; Whitney e Stavros (2009, p. 132),

os dados podem ser reduzidos e exibidos em diagramas, cartazes, tabelas, figuras, livros de histórias, boletins informativos e outros recursos visuais. A busca por um método perfeito para extrair sentido dos dados não é importante. Não existe uma única forma correta de analisar os dados.

Por fim, não menos importante é a menção de que deve ser utilizada a triangulação teórico-empírica e mesmo de dados, de modo a superar eventuais problemas de preconceito e validade da avaliação apreciativa (AZEVEDO et al, 2013), com ênfase para as múltiplas fontes de evidências do fenômeno estudado, em meio à revisão do referencial utilizado e à construção do quadro operatório do conhecimento por parte do grupo colaborativo.

À Guisa de Considerações Finais

Conforme argumentam Coghlan, Preskill e Catsambas (2003), para que a prática de avaliação seja sustentável e granjeie credibilidade, os que dela se incumbem devem ter apreço pelo que fazem e buscar garantir que esta se torne parte do modo como a organização atinge sua missão. Neste particular, Fullan (2006) usa o termo *accountability* inteligente para definir uma abordagem de avaliação institucional que busque a transparência institucional com base na identificação de incentivos positivos e generativos, os quais instigam a transformação social, além de ser, ela mesma, um instrumento de capacitação que visa fazer criar valor e destacar o mérito das pessoas e grupos que nela trabalham.

No rol das contribuições que se espera trazer com este ensaio, então, a primeira delas consiste em identificar e delinear processos de transformação social, colocando em discussão a sua eficácia e valor positivo, ao lado da investigação do potencial da educação superior voltada para a sociedade.

Em princípio, há que se destacar a geração de sinergias institucionais e o fortalecimento dos atores envolvidos na sua capacidade de intervir sobre a realidade, com a descoberta dos resultados que devem ser reconhecidos e multiplicados.

Por outro lado, por ser de natureza construcionista e reunir um grupo colaborativo, o trabalho ainda tem a oportunidade de desenvolver habilidades e competências ligadas à avaliação institucional (apreciativa) que, por sua vez, deverá se integrar à prática de avaliação já existente no âmbito da UFRPE e de seus sistemas e estruturas, permitindo conhecer a própria cultura da organização. É esperado que haja uma troca e aprendizagem mútuas. Por assim dizer, trata-se de uma avaliação projetada para agregar resultados ao já praticados na instituição. Neste sentido, Rogers e Fraser (2003) apontam que a avaliação tradicional e a

avaliação apreciativa não são excludentes, posto que esta última pode ser utilizada em conjunto com outras abordagens

No caso das universidades, vale lembrar que a avaliação deve ser vista como um instrumento necessário para promover a sua melhor qualificação institucional e contribuir para a melhoria do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão (PEREIRA et al, 2006).

Ao chegar até este ponto, é plausível reconhecer que a temática abordada neste ensaio não escapa de ser alvo de olhares críticos e questionadores de sua proposta. É natural que também venha ser também enriquecido. A discussão comporta a inclusão de novas referências e o aperfeiçoamento dos instrumentos metodológicos, ainda por desenvolver. Há muitas questões-chaves a serem. O que vai além desta etapa do trabalho, que irá evoluir para processos que envolve cadernos de campo, notas escritas, fotos e registros etnográficos do trabalho, que são importantes aspectos relevantes para a avaliação apreciativa. Da mesma forma, existe a preocupação acerca de como angariar o apoio das pessoas e junto com elas prosseguir na construção sistemática da avaliação. Pela frente se prevê a discussão acerca de como lidar com questões semânticas, pensamentos discordantes e idiosincrasias institucionais.

Por fim, há o entendimento de que este ensaio não foi exaustivo ou mesmo teve a pretensão de esgotar o assunto. Entretanto, é importante fazer referência à oportunidade de trazer à tona as primeiras impressões e reflexões, sabendo-se que seu compartilhamento, por si só, já traz motivação e aumenta o compromisso de participar de um processo que conduz a organização às mudanças positivas e afirmativas que se fazem necessárias. A primeira delas se faz notar pela inclusão de uma perspectiva transformadora no discurso institucional da UFRPE, o que praticamente dá respaldo à escolha e delimitação temática da avaliação apreciativa, assim como a sua continuidade, centrada em fatores de êxito encontrados na vida organizacional.

Referências

ALLEN, J. M. Using appreciative inquiry to frame the appraisal of an Australian initial teacher education program. **Australian Journal of Teacher Education**, v. 38, n. 11, p. 1-16, 2013.

ANTONELLO, C. S.; DUTRA, M. L. S. Projeto pedagógico: uma proposta para o desenvolvimento das competências de alunos do curso de administração com foco no empreendedorismo. In: **Anais do XXIX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - EnANPAD**, Campinas, 18 a 21 de setembro de 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EPQ1161.pdf> Acesso em: 12 jan 2017.

AZEVEDO, C. E. F.; OLIVEIRA, L. G. L.; GONZALEZ, R. K.; ABDALLA, M. M. A. Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. **Anais do IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade**, 2013, Brasília. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEPQ/enepq_2013/2013_EnEPQ5.pdf Acesso em: 28 jan. 2017.

BOYD, N. M., BRIGHT, D. S. Appreciative Inquiry as a mode of Action Research for Community Psychology. **Journal of Community Psychology**, v.35, n.8, p.1019–1036, 2007.

BUSHE, G. R.; KASSAM A. F. When Is Appreciative Inquiry Transformational? **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 41, n. 2, p. 161–181, 2005.

CALABRESE, R. L. Building social capital through the use of an appreciative inquiry theoretical perspective in a school and university partnership. **International Journal of Educational Management**, v. 20, n. 3, p. 173-182, 2006.

CHELIMSKY, E.; SHADISH, W. (Eds). **Evaluation for the 21st Century**. Thousand Oaks: Sage, 1997.

COGHLAN, Anne T.; PRESKILL, Hallie; CATSAMBAS, Tessie T. An Overview of Appreciative Inquiry in Evaluation. **New Directions for Evaluation**, n. 100, p. 5-22, Winter 2003.

COOPERRIDER, D. L.; ZANDEE, D. P.; GODWIN, L. N.; AVITAL, M.; BRODIE, B. **Organizational generativity: the appreciative inquiry summit and a scholarship of transformation**. v. 4. United Kingdom: Emerald Books, 2013.

COOPERRIDER, D.; WHITNEY, D.; STAVROS, J. M. (Org.) **Manual da Investigação Apreciativa - Para Líderes da Mudança**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2009.

DIAS SOBRINHO, J. **Avaliação: políticas educacionais e reformas da educação superior**. São Paulo: Cortez, 2003

DINESEN, M.S. Systemic Appreciative Evaluation. **Al Practitioner**, v. 11, n. 3, p. 49-56, 2009.

DUTTON, J. E.; SONENSHEIN, S. Positive organizational scholarship. In LOPEZ, S.; BEAUCHAMPS, A. (Eds.), **The Encyclopedia of Positive Psychology**. Oxford: Wiley-Blackwell Publishing, 2009, p. 737-742.

FULLAN, M. **Change theory**. A force for school improvement. Centre for Strategic Education Seminar Series Paper N. 157, Nov. 2006. Disponível em: <http://michaelfullan.ca/wp-content/uploads/2016/06/13396072630.pdf> Acesso em 08 mar 2017.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. **Fourth generation evaluation**. Newbury Park: SAGE Publications, 1989. 296p.

HAMMOND, S. A. **The thin book of appreciative inquiry**. 2nd Edition. Plano, Texas: Thin Book Publishing, 1998. 62 p.

HENNING, E.; VAN RESBURG; W.; SMIT, B. **Fining Your Way in Qualitative Research**, Pretoria: Van Schaik Publishers, 2004.

LEERING, M. Conceptualizing Reflective Practice for Legal Professionals. **Journal of Law and Social Policy**, n. 23, p. 83-106, 2014.

MARUJO, H. Á.; NETO, L. M.; CAETANO, A.; RIVERO, C. Revolução positiva: Psicologia positiva e práticas apreciativas em contextos organizacionais. **Comport. Organ. Gest.**, v. 13, n. 1, p. 115-136, abr. 2007. Disponível em: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0872-96622007000100007&lng=pt&nrm=iso. Acesso em 13 out. 2016.

MARTINETZ, C. F. Appreciative Inquiry as an Organizational Development Tool. **Performance Improvement**, v. 41, n. 8, p. 34-39, 2002. Disponível em: <https://appreciativeinquiry.case.edu/uploads/AI%20as%20OD%20Tool-Martinez.pdf> Acesso em: 08 mar. 2017

MORSILLO, J.; FISHER, A. Appreciative inquiry with youth to create meaningful community projects. **The Australian Community Psychologist**, v; 19, n. 1, p. 47-61, May 2007. Disponível em: [www.groups.psychology.org.au/Assets/Files/Morsillo_19\(1\).pdf](http://www.groups.psychology.org.au/Assets/Files/Morsillo_19(1).pdf) Acesso em: 12 jan 2017.

PATTON, M. Q. **Developmental Evaluation: applying complexity concepts to enhance innovation and use**. New York: The Guilford Press, 2011.

_____. Evaluation for the Way We Work. **Non-Profit Quarterly**, march 2006. Disponível em: <<https://nonprofitquarterly.org/management/646-evaluation-for-the-way-we-work.html>>. Acesso em: 4 mar. 2017.

RIDLEY-DUFF; R. J.; DUNCAN, G. What is critical appreciation? Insights from studying the critical turn in an appreciative inquiry. **Humans Relations**, v. 68, n. 10, p. 1579–1599, abril 2015.

SANDARS, J.; MURDOCH-EATON, D. Appreciative inquiry in medical education. **Medical Teacher**, v. 39, n. 2, p. 123-127, 2017.

SCHINITMAN, D. F. Diálogos generativos. In RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, G. (comp.). **Diálogos Appreciativos: el socioconstruccionismo en acción**. País Vasco - Madrid: Instituto Internacional de Sociología Jurídica Oñati-Editorial Dykinson, 2008.

SCRIVEN, Michael. The Logic of Evaluation. Invernes: Edgepress, 1982. 176p.

SENIWOLIBA, J. A. Appreciative inquiry: a tool for transforming the University for Development Studies. *Global Educational Research Journal*, v. 2, n. 12, p. 185-194, December, 2014. Disponível em: <http://www.springjournals.net/fullarticles/springjournals.netglobalarticlesindex=4seniwoliba.pdf?view=inline> Acesso em: 9 jul. 2016

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 14ª edição. São Paulo: Cortez, 1986.

SOUZA, L. V.; McNAMEE, S.; SANTOS, M. A. Avaliação como construção social: investigação apreciativa. **Psicologia & Sociedade**, v. 22, n.3, p. 598-607, 2010. Disponível em: http://www.producao.usp.br/bitstream/handle/BDPI/6720/art_SANTOS_Avaliacao_como_construcao_social_investigacao_apreciativa_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acesso em: 22 fev. 2017.

STUFFLEBEAM, D. L. The metaevaluation imperative. **American Journal of Evaluation**, v. 22, n. 2, p. 183-209, 2001.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO (UFRPE). **PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL UFRPE 2013-2020**. Recife: UFRPE, 2012. Disponível em: www.proplan.ufrpe.br/ Acesso em: 12 jan 2017.

VAN DE WETERING, A. Appreciative Auditing. **AI Practitioner**, v. 12, n. 3, p. 25-30, August 2010. Disponível em: <http://www.iaa.nl/SiteFiles/Appreciative%20Auditing/0.%20aip-aug10-private-sector-auditing.pdf> Acesso em: 18 jan. 2017

VAN GRAMBERG, B. The Usefulness of Appreciative Inquiry as a Method too Identify Mass Sports Program Success. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, n. 30, p. 118-131, 2010.

WATERS, L.; WHITE, M. A.; MURRAY, S. Toward the Creation of a Positive Institution, **AI Practitioner**, v. 14, n. 1, p. 60-65, 2012.

ZANDEE, D.; VERMAAK, H. Designing Appreciative Inquiry as Generative Change. Process: Stretching the Practice of this Dialogic Approach. **Annals of 10th International Conference Discourse and Organization: Practices, Processes, Performance**, July 17- 20, 2012 VU University Amsterdam.